EAD Online

CADERNO DE ATIVIDADES

# Disciplina: Técnicas de Negociação

## Tema 02: A Importância da Comunicação na Negociação

Anhanguera

UNIVERSIDADE ANHANGUERA-UNIDERP

Centro de Educação a Distância

## Tema 02

# A Importância da Comunicação na Negociação

**Como citar este material:**

CALIL, Alexandre Mine. *Técnicas de Negociação:* A Importância da Comunicação na Negociação. Caderno de Atividades. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014.

Anhanguera
UNIVERSIDADE ANHANGUERA-UNIDERP
Centro de Educação a Distância

# Seções

CONTEÚDOS E HABILIDADES

LEITURA OBRIGATÓRIA

AGORA É A SUA VEZ

LINKS IMPORTANTES

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

FINALIZANDO

GABARITO

## Tema 02

# A Importância da Comunicação na Negociação

# Introdução ao Estudo da Disciplina

## Caro(a) aluno(a).

Este Caderno de Atividades foi elaborado com base no livro Negociação: Aplicações Práticas de uma Abordagem Sistêmica, dos autores Dante Pinheiro Martinelli e Flávia Angeli Ghisi, editora Saraiva, 2012, Livro-Texto n. 202.

## Roteiro de Estudo:

| Técnicas de Negociação | Alexandre Mine Calil |
|---|---|

CONTEÚDOS E HABILIDADES

## Conteúdo

Nessa aula você estudará:

- A comunicação e o processo de negociação.
- O ambiente empresarial e o aspecto da comunicação.
- O emissor e o receptor no processo de negociação.
- Ruídos de comunicação no processo de negociação.

# CONTEÚDOS E HABILIDADES

## Habilidades

Ao final, você deverá ser capaz de responder as seguintes questões:

- Qual é a importância da comunicação na negociação?
- Quais são as definições de emissor e receptor?
- Como elaborar uma mensagem correta e evitar ruídos na negociação?
- Como ocorre o processo do negociador como receptor de informações?

# LEITURA OBRIGATÓRIA

## A Importância da Comunicação na Negociação

Não é difícil perceber que, a cada dia mais, a comunicação ganha destaque no mundo empresarial. Os investimentos em comunicação em tempo real, como os serviços de mensagens, *e-mail*, telefonia móvel, *internet* móvel, aumentam a cada ano.

Pesquisas mostram que as empresas atribuem 90% dos seus problemas internos as falhas de comunicação (CAMPOS; MACEDO; VELTEN, 2003).

Segundo Martinelli e Ghisi (2012), a comunicação pode ser definida como “a troca de informação, compreendida e compartilhada entre duas ou mais pessoas e que tem por objetivo natural influenciar o comportamento”. Trata-se de algo complexo, que precisa ser orientado para que não caminhe para o mal-entendido e resultados insatisfatórios. Ainda segundo os autores, se a comunicação é deficiente, “o sentimento de incomodo e incompreensão são imediatos”.

# LEITURA OBRIGATÓRIA

Se uma comunicação adequada tende a eliminar os mal-entendidos e a influenciar o comportamento das partes, imagine o que a eficácia deste processo não pode atingir em uma negociação. Fischer e Ertel, em seu livro Estratégias de Negociação (1997), definem que “uma boa comunicação tende a eliminar os mal-entendidos e a fazer as negociações prosseguirem mais eficientemente”.

Os autores Ghisi e Martinelli defendem (2012, p. 68) que os negociadores devem ouvir com atenção e isto independe das intenções ou táticas que se está pensando em seguir. Se os negociadores eficazes tendem a demonstrar capacidade para compreender os problemas enfrentados pela outra parte, eles possuem na comunicação eficaz um aliado para este processo. Uma postura aberta à comunicação facilita o processo.

Martinelli (2012) defende a comunicação como um importante, talvez o mais, componente do processo de negociação. Alguns autores utilizam definições para negociação como sendo “um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (FISHER; URY, 1985). Essa definição demonstra quão importante é a comunicação no processo de negociação.

Quanto ao ambiente empresarial, o processo de negociação, e por consequência a comunicação, envolve mais que apenas dois lados. As empresas são constituídas por várias áreas, com interesses comuns ou conflitantes. Por isso, a qualidade da comunicação entre cada uma dessas áreas pode ter influência direta nas negociações.

Diversos autores defendem que as relações empresariais envolvem inúmeros aspectos da comunicação. Barnard (1938) já definia que entre as funções de um executivo está “facilitar a comunicação no ambiente da organização”. Já Mintizberg (1973) definiu que um gerente tem entre seus papéis as funções de monitor da informação, disseminador da informação e ser o porta-voz da informação dentro da empresa. Ou seja, todos os três papéis relacionados ao processo de comunicação.

Observando essas definições, é possível afirmar que para ser um bom gestor, o executivo precisa ter o domínio sobre o processo de comunicação eficaz. Para ser um líder, é necessário saber se comunicar.

# LEITURA OBRIGATÓRIA

Neste contexto, pode-se abordar o negociador como o **emissor** das informações. Martinelli (2012) define que o ato de se comunicar pressupõe que duas ou mais pessoas estão produzindo "um entendimento recíproco a partir de trocas simbólicas". Ele cita também que a comunicação pode ser um comportamento produzido de maneira intencional que visa compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou não, transmitida na forma de mensagens verbais ou não verbais entre um emissor e um **receptor**. E esta ação objetiva a modificar o comportamento de alguém.

Para que haja um processo de comunicação, é necessário que exista a interpretação por parte do receptor da mensagem emitida pelo emissor, o que deverá gerar uma reação, uma resposta ao efeito da mensagem. Assim, essa deve ser a principal preocupação de um negociador, o emissor, durante o processo de negociação.

Em linhas gerais, os autores defendem que o processo de comunicação é persuasivo e tem como objetivo principal influenciar o comportamento dos receptores, a partir dos objetivos definidos pelo emissor da mensagem. No caso de uma negociação, o negociador irá se comunicar de maneira eficaz para concretizar a negociação com a outra parte, resultando na ação desejada.

Os **interlocutores** são as partes mais importantes do processo de comunicação, segundo os autores. Eles também definem que, em determinado momento, cada interlocutor é fonte de comunicação e, em outro, a fonte de informação é o receptor. Para Martinelli e Almeida (1997, apud MARTINELLI; GHISI, 2012, p. 23) não há negociação sem o processo de ouvir. E ouvir quer dizer escutar, processar e separar aquilo que é útil.

O autor Strong (1992) considera que a maioria das pessoas pensa que ouve bem. Contudo, para ele, ouvir é a habilidade mais negligenciada da comunicação. Para ouvir de maneira adequada, é necessário ter uma postura atenta, não demonstrar ansiedade e recapitular com suas próprias palavras aquilo que o transmissor disse.

Por isso, durante um processo de negociação, é fundamental ter a habilidade de precisar ao interlocutor quais são os pontos de maior atenção. Ao mesmo tempo, também é fundamental conhecer um pouco das crenças e atitudes do outro negociador para que se possam esclarecer detalhes que, no momento de interpretar a mensagem, poderiam ser distorcidos.

# LEITURAOBRIGATÓRIA

Por fim, Santos (1992) define que a comunicação sempre existiu e esteve presente em qualquer relacionamento humano. No processo de negociação, isto não é diferente. Se durante um processo de negociação existem várias formas de comunicação interpessoal, cabe ao negociador dominar boa parte delas. A fala, a escrita e a comunicação não verbal são as principais e representam pontos fundamentais para a assertividade da comunicação e na negociação.

Kotler (2000) define o que é fundamental para a elaboração de uma comunicação integrada, o que pode ser utilizado no processo de negociação. Para ele, é importante ter claro o que deve ser comunicado, quando deve ser, como deve, para quem será, de quem deve vir a comunicação e por que será comunicado. Ao responder estas perguntas, o comunicador ou o negociador está pronto para atingir um patamar de excelência.

Os ruídos da comunicação podem impactar diretamente a negociação (MARTINELLI; GHISI, 2012). Pode-se entender por ruído qualquer influência externa que prejudique a compreensão da mensagem por parte dos interlocutores, ainda que a compreensão esteja atrelada a necessidade de interpretação. As barreiras pessoais, físicas ou semânticas são as responsáveis pela interferência no processo.

No mundo corporativo, por exemplo, um colaborador que ainda não tenha acesso à Intranet da empresa está se deparando com uma barreira física (neste caso, virtual) para receber informações da companhia que trabalha. Para contornar isso, o departamento de Comunicação deverá buscar alternativas para que as mensagens necessárias cheguem ao colaborador.

Outro exemplo prático é quando uma mensagem passa de pessoa a pessoa, até chegar ao destinatário final. Durante este processo, ela poderá sofrer alterações de acordo com a capacidade de interpretação de cada indivíduo envolvido na comunicação. Como a interpretação e a decodificação de uma mensagem estão atrelados aos aspectos de barreiras pessoais como cultura, conhecimento, experiências prévias, valores, emoções, entre outros, isto poderá gerar um ruído na mensagem, até que ela chegue, de maneira distorcida, ao destinatário final.

Por isso, o negociador que for capaz de compreender todos os aspectos da comunicação, subliminares ou não, os eventuais ruídos que realmente fizer uso deste mecanismo, conseguirá obter resultados significativos em qualquer processo de negociação.

# LINKS IMPORTANTES

## Quer saber mais sobre o assunto? Então:

### Sites

Acesse o site do RH.com.br.

Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Materia/4894/a-negociacao-faz--parte-da-vida.html>. Acesso em: 10 out. 2013.

Nele você terá à disposição artigos e trabalhos desenvolvidos sobre negociação.

Leia o artigo A arte da negociação.

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0875/noticias/a-arte-da--negociacao-m0101332>. 10 out. 2013.

O artigo traz dicas importantes sobre negociação.

### Vídeos

Um dos maiores conhecedores sobre comunicação do país, Normann Kestenbaum, explica que grandes executivos não têm mais tempo disponível para ouvir propostas. É preciso ser conciso com qualidade. Para isso, é necessário ter reflexão e preparação. A entrevista foi concedida à jornalista Patricia Buneker.

Disponível em:<http://www.youtube.com/watch?v=mJryG28D11E>. Acesso em: 10 out. 2013.

# AGORAÉASUAVEZ

## Instruções:

Chegou a hora de você exercitar seu aprendizado por meio das resoluções das questões deste Caderno de Atividades. Essas atividades auxiliarão você no preparo para a avaliação desta disciplina. Leia cuidadosamente os enunciados e atente-se para o que está sendo pedido e para o modo de resolução de cada questão. Lembre-se: você pode consultar o Livro-Texto e fazer outras pesquisas relacionadas ao tema.

### Questão 1:

A comunicação é um fator fundamental para o processo de negociação. Martinelli (2012, p.64) destaca esta habilidade como um dos componentes mais importantes do processo de negociação, que influencia diversos comportamentos até o final deste processo. Com base nestes conceitos, explique em até 10 linhas a sua visão sobre a importância da habilidade de se comunicar durante o processo de negociação.

### Questão 2:

Dois autores definem que as negociações nas organizações frequentemente envolvem mais que dois lados, já que as empresas são compostas por várias áreas, com diversos interesses comuns e conflitantes. Quem são eles?

a) Martinelli e Almeida.

b) Ury e Fisher.

c) Acuff e Martinelli.

d) Acuff e Ury.

e) Fisher e Martinelli.

### Questão 3:

Complete a frase. “À medida que um negociador apresenta uma proposta para a resolução de um conflito estabelecido, estará fazendo uso da função ______________________ da comunicação.

**a)** Motora.

**b)** Expressiva.

**c)** Patronal.

**d)** Alvo.

**e)** Moderna.

## Questão 4:

Marque a alternativa correta.

No processo de comunicação e o ambiente empresarial, as relações empresariais envolvem inúmeros aspectos da comunicação, havendo impacto direto da qualidade desta nos:

**a)** Gerentes da organização.

**b)** Funcionários da empresa.

**c)** Resultados das organizações.

**d)** Nos negociadores.

**e)** Diretores das organizações.

## Questão 5:

De acordo com a ótica de Mintzberg (1973) para ser um bom gerente é preciso ter uma grande habilidade de estabelecer um processo de comunicação eficaz. Por quê?

## Questão 6:

Segundo os autores, comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco a partir de trocas simbólicas. Esta afirmação é falsa ou verdadeira. Por quê?

## Questão 7:

Como pode ser definido o conceito de ruído de comunicação?

## Questão 8:

Defina o que são barreiras semânticas em um processo de comunicação.

## Questão 9:

Do ponto de vista do negociador como receptor de informações, quem são as partes mais importantes do processo de comunicação e por que?

## Questão 10:

Segundo os autores, quais são as cinco perguntas fundamentais para a elaboração de uma comunicação integrada?

# FINALIZANDO

Neste tema, você aprendeu sobre a comunicação e o processo de negociação, como ela influencia o ambiente empresarial, como o emissor e o receptor são importantes e peças fundamentais neste processo. Também estudou como os ruídos da comunicação podem interferir no processo de negociação.

# REFERÊNCIAS

LUBUS, Carlos. *Capacitação em negociação e administração de conflitos.* Resolution Soluções de Valor, 2010.

COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

MARTINELLI, D. P. *Negociação Empresarial:* enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

CAMPOS, F.; MACEDO, J. N.; VELTEN, S. P. Comunicações e negociação nas organizações. In: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A., São Paulo: Saraiva, 2012, p. 20.

KOTLER, P. *Administração de marketing:* a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

SANTOS, R. E. dos. *Introdução à teoria da comunicação*. São Bernardo do Campo: EDIMS, 1992.

# REFERÊNCIAS

STRONG, M. & RUDSER, S. The subjective assessment of sign language interpreters. In: *Sign Language Interpreters and Interpreting*. Linstok Press. 1992.

FIGUEIREDO, J. C.; GIANGRANDE, V. *Comunicação sem fronteiras:* da pré-história a era da informação. São Paulo: Gente, 1999.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

BARNARD, C. *The functions of the executive*. Cambrige: Harvard University Press, 1938.

FISHER; URY, 1985.

FISHER, R.; ERTEL, D. *Estratégias de negociação:* um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. *Negociação:* aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2012.

# GLOSSÁRIO

**Interlocutor:** pessoa que fala com outra. Indivíduo incumbido por outros de falar em nome de todos.

**Receptor:** pessoa que recebe uma mensagem em um processo de comunicação.

**Emissor:** pessoa que emite a mensagem em um processo de comunicação.

**Persuadir:** levar ou induzir a fazer, a aceitar ou a crer; aconselhar.

**Interpessoais:** processo que se realiza entre duas pessoas. Comunicação interpessoal.

## Questão 1

**Resposta:** Não se aplica gabarito.

## Questão 2

**Resposta:** Alternativa A. Martinelli e Almeida observam que as negociações nas organizações frequentemente envolvem mais que dois lados, já que as empresas são compostas por várias áreas, com diversos interesses comuns e conflitantes.

## Questão 3

**Resposta:** Alternativa B. P. 67 – Os autores definem que À medida que um negociador apresenta uma proposta para a resolução de um conflito estabelecido, estará fazendo uso da função **expressiva** da comunicação.

## Questão 4

**Resposta:** Alternativa C. Os autores definem que as relações empresariais envolvem inúmeros aspectos da comunicação, havendo impacto direto da qualidade desta nos resultados das organizações.

## Questão 5

**Resposta:** Os autores definem que para ser um líder, um disseminador, é necessário saber se comunicar, entendendo que isto significa estabelecer canais e mensagens adequadas, além de minimizar os possíveis ruídos e estar aberto a **feedbacks**.

# GABARITO

## Questão 6

**Resposta:** Verdadeira. P. 71 , item 3.2.1 os autores definem que comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco a partir de trocas simbólicas.

## Questão 7

**Resposta:** P. 80, ruídos de comunicação é qualquer evento que ocorra durante o processo de comunicação e que prejudique a compreensão da mensagem que está sendo transmitida, segundo os autores Figueiredo e Giangrande (1999).

## Questão 8

**Resposta:** P. 81 barreira semânticas são as interferências causadas pelos significados diferentes que podem ter uma palavra ou gesto.

## Questão 9

**Resposta:** São os interlocutores, pois durante o processo de comunicação há pessoas que desejam compartilhar alguma coisa, como conhecimentos ou emoções. Dessa forma, em determinado momento, cada interlocutor é a fonte de comunicação e em outro a fonte de informação é o recepto. Por isso, alguns autores definem que a comunicação só irá acontecer a contento se o receptor dominar o código no qual a mensagem foi decifrada.

## Questão 10

**Resposta:** P. 87 - O que deve ser comunicado? Quando deve ser comunicado? Como deve ser comunicado? Para quem deve ir a comunicação? De quem deve vir a comunicação? Por que deve ser comunicado?

Anhanguera

UNIVERSIDADE ANHANGUERA-UNIDERP
Centro de Educação a Distância

EAD Online
CADERNO DE ATIVIDADES